

# La montée en compétence du consultant

## 1. Introduction

Dans le chapitre précédent, nous nous sommes penchés sur une forme de mise en valeur qui consiste à singulariser la prestation en ayant recours à différentes stratégies. Nous allons maintenant nous pencher sur la pratique concrète des consultants en mission chez leurs clients. Nous l'avons dit, dans cette thèse, la mise en valeur porte indistinctement sur le service, la prestation ou le consultant, car ils participent du même mouvement dans une logique relationnelle et performative.

Il y a dans le conseil un type récurrent de situation, de pratique, où le consultant doit se rendre très rapidement compétent ou crédible sur des sujets qu'il ne maîtrise pas. Il s'agit pour lui d'être capable de se former sur le tas, de produire rapidement un livrable pour un client ou d'apprendre par essai et erreur au cours de la réalisation d'une tâche. Le terme « montée en compétence<sup>96</sup> » est utilisé par les acteurs pour décrire cette pratique et présente, à cet égard, un intérêt sémantique.

Pour les consultants, la montée en compétence fait référence à une forme *d'apprentissage situé* : on monte en compétences sur un sujet ou une mission, dans un contexte particulier, avec des objectifs clos dans le temps et dans l'espace. L'opération n'est pas pérenne, elle doit être renouvelée à chaque mission. La notion renvoie par ailleurs à un phénomène dynamique et actif : la compétence en jeu ici n'est pas un capital statique mais un flux qui circule en relation avec l'environnement. Enfin, le terme illustre la tension inhérente au travail d'apprentissage des consultants, comme s'il s'agissait d'une côte à franchir le plus rapidement possible, le long de la courbe d'apprentissage.

---

<sup>96</sup> Ici, la notion de compétence renvoie à la capacité des consultants à agir au cours de leurs missions et inclue à la fois l'intelligence, l'habileté et l'efficacité. Bien que le terme ait parfois un sens différent dans la littérature, articulé autour de catégories distinctes, nous avons choisi de le conserver car correspond au vocabulaire des acteurs. Pour un effort de clarification de la notion de compétence dans la littérature scientifique, voir par exemple Durand (2006).

On a tendance à supposer que la montée en compétence concerne uniquement les jeunes consultants et s'observe au début des missions, quand le travail d'apprentissage est exacerbé. Cette remarque n'est pas dénuée de vérité. Nous observons néanmoins qu'il s'agit d'une constante de la pratique qui touche également les profils plus expérimentés, et peut avoir lieu à n'importe quel moment. Entre le novice et l'expérimenté ; entre le début et la fin des missions, il existe une différence de degré et non de nature dans le phénomène. Ainsi, à chaque nouvelle mission, les consultants doivent s'enquérir du contexte, creuser des sujets techniques récents, porter un regard réflexif sur leur pratique, analyser la psychologie des personnes, convaincre leurs clients et donc entrer dans une démarche d'apprentissage liée à une situation ponctuelle. De plus, chaque mission peut être fractionnée en tâches qui ont leur autonomie et leur nouveauté propres : en poste depuis plusieurs mois, il n'est pas rare qu'un consultant doive produire un livrable spécifique, étendre son périmètre d'actions, travailler pour un nouvel interlocuteur, faire un audit complémentaire sur le terrain ou toute autre activité contribuant à renouveler le processus d'apprentissage. De manière assez contre-intuitive, on remarque que les consultants expérimentés sont souvent plus exposés aux difficultés inhérentes à l'apprentissage, dans la mesure où ils sont moins « protégés » que les juniors des aléas du système-client par le collectif.

Dans ce chapitre, *notre objectif est d'étudier la montée en compétence des consultants comme opération particulière de mise en valeur*. Nous avons vu dans les développements précédents que le degré de personnification de la prestation est élevé, et qu'il justifie un engagement exacerbé des professionnels dans leur pratique. ConsultCorp ne vend pas seulement des prestations, le cabinet met à disposition des individus dont la subjectivité est façonnée dans l'action, au contact du terrain et des clients. Dans les propos qui suivent, nous nous penchons sur des mécanismes qui, en permettant l'apprentissage situé des consultants dans des situations complexes, contribuent à façonner cette subjectivité et portent l'engagement des individus dans leur pratique.

La montée en compétence est considérée comme une forme particulière de mise en valeur du service, en ce qu'elle permet aux acteurs de se constituer, dans l'action, comme des professionnels compétents, *c'est à dire à la fois sujet mais aussi objet de valeur*. La capacité des consultants à délivrer un service approprié est indissociable de leur aptitude à se former sur le terrain au contact de leurs clients ; aptitude qui repose sur un ensemble de techniques

impliquant une transformation des acteurs eux-mêmes. Nos questions de recherche peuvent être formulées ainsi : comment les consultants parviennent-ils à se rendre compétents très vite, sur des sujets qu'ils découvrent ? Quelles sont les mécanismes d'apprentissage qu'ils utilisent pour se former « sur le tas » dans des situations et au contact d'interlocuteurs en permanence renouvelés ? Dans quelle mesure cet apprentissage situe-t-il l'engagement des consultants dans leur pratique ?

Notre argument est le suivant : trois mécanismes sociocognitifs et matériels sont particulièrement importants dans le processus de montée en compétence des consultants. D'abord, une *capacité d'exploration* qui mobilise des aptitudes cognitives de survol et de reconnaissance, ainsi que des méthodologies simples permettant de puiser l'information au contact du terrain et du système-client. Ensuite, une *capacité de mobilisation* du collectif interne du cabinet qui fonctionne comme un renfort des individus sur le terrain, leur permettant de gagner du temps et de se protéger des aléas du système-client. Enfin, une *capacité de formalisation* très spécifique qui permet de re-décrire les situations à partir de schèmes de pensée opératoires et facilement communicables. En investiguant ces mécanismes, nous constatons finalement que la montée en compétence des consultants est traversée par une tension entre compétence et crédibilité qui alimente une « culture du stress » et un engagement fort des professionnels dans leur pratique.

Comprendre la montée en compétence des consultants implique donc de poser un regard sur des mécanismes par nature hybrides, situés, difficiles à saisir en ce qu'ils relèvent des ficelles du métier de consultant. L'approche ethnographique est particulièrement favorable à ce genre de réflexion qui, en montrant que l'apprentissage n'est pas seulement un processus cognitif indépendant, trouve son inspiration dans le courant pragmatiste du *knowledge as situated practice* (Cook et Brown 1999, Orlikowski 2002, Carlile 2002). Il nous a semblé nécessaire de dépouiller le consultant des images trop marquées que l'on trouve parfois dans la littérature – comme celle de l'expertise extérieure, de la domination intellectuelle, de l'arrogance, ou de la manipulation – pour observer, au plus près du terrain, la façon dont des professionnels consciencieux délivrent un service dans des situations parfois périlleuses. Et quand les phénomènes cognitifs sont rassemblés dans des interactions sociales et matérielles, c'est notre regard sur l'apprentissage et la connaissance située qui mérite d'être mis en perspective. Une

discussion ouverte sur les formes de connaissance mobilisées par les consultants au cours de leur mission semble un moyen intéressant d'y parvenir.

Dans la section suivante, nous présentons une brève revue de littérature sur la connaissance et l'apprentissage des consultants. En particulier, nous plaçons pour une vision pragmatiste du savoir comme phénomène actif et intriqué dans des relations et des dispositifs techniques. Nous présentons ensuite en section 3, à partir d'une vignette ethnographique détaillée, les principaux enjeux de la montée en compétence. Dans les trois sections suivantes, nous analysons en détail chacun des mécanismes qui permettent aux consultants de devenir compétents très vite dans des environnements inconnus. Dans la section 7, nous revenons sur la tension pratique entre compétence et crédibilité qui structure la montée en compétence, avant d'analyser, pour conclure, cette forme particulière de mise en valeur à laquelle renvoie l'apprentissage situé.

## **2. La montée en compétence comme connaissance située**

Les travaux sur l'apprentissage et la connaissance dans les organisations peuvent, grossièrement, être rangés dans deux catégories. D'une part, (1) une littérature abondante, inspirée par la métaphore de l'*information processing* (Cyert and March 1963, Huber 1991, March and Simon 1958) et par certains travaux classiques sur l'apprentissage adulte (Kolb 1984, Mezirow 1991), assimile ces phénomènes à des processus cognitifs. La connaissance y est dépeinte comme statique et résultant d'un travail intellectuel, comme quelque chose que l'on peut posséder, créer, codifier, convertir, transférer et partager (Hansen 1999, Hedlund 1994, Nonaka, 1994, Nonaka and Takeuchi, 1995). Dans cette perspective, qu'Empson (2001) qualifie de *knowledge as an asset perspective*, la connaissance est une *empowering resource* (Drucker 1994), souvent considérée comme tacite ou explicite selon le découpage proposé par Polanyi (1966).

D'autre part, (2) plusieurs contributions, qu'Empson (2001) intègre cette fois dans la perspective *knowledge as a process*, cherchent à nuancer cette vision orthodoxe de la connaissance en la présentant comme un processus actif, collectif, situé et conditionnel (Brown and Duguid 2001, Lave and Wenger 1991). Car manifestement, tout ce que nous comprenons (ou savons faire) ne peut être expliqué en référence au savoir que nous possédons

(Brown and Duguid 1998, Cook and Brown 1999, Tsoukas 1996, 2005, Wenger 1998). Ainsi, pour Lave et Wenger (1991), l'apprentissage est avant tout un processus social rendu possible par la participation à des "shared practices of knowing" omniprésentes dans les organisations. Action et connaissance sont interconnectées dans les pratiques des individus au travail (Gherardi 2000, 2001) ; l'apprentissage étant le résultat d'un engagement continu et situé des praticiens dans leur environnement. Les travaux d'Orlikowski (2002) sur les organisations high-tech géographiquement éclatées vont dans le même sens : elle y montre que la compétence des salariés ne consiste pas à appliquer de manière experte une connaissance centrée sur un domaine spécifique, mais réside dans une capacité, interactive et sociale, à partager l'information au cours d'échanges pratiques. A la logique d'accumulation des connaissances se substitue celle d'adaptation, dans la mesure où des pratiques singulières doivent en permanence être développées sur site. Et pour Lave (1993), c'est une erreur de penser, comme le font beaucoup de chercheurs sur l'apprentissage et l'éducation, que la connaissance peut être dissociée de son contexte et acquise sous forme de données purement abstraites ou d'approches universellement applicables.

Cette conception résolument pratique de la connaissance multiplie les ponts avec différentes contributions qui soulignent la dimension matérielle de l'apprentissage situé et des phénomènes cognitifs. Ainsi, pour n'en citer que quelques-uns, les travaux de Goody (1979) sur la raison graphique, les développements multiples de la théorie de l'Acteur-réseau (Callon 1986, Latour 1987, 2005) ou encore les théories de la cognition distribuée (Suchman 1987, Hutchins 1995, Hutchins et Klausen 1996), ont contribué à incarner les phénomènes de connaissance dans un monde d'objets. Le mouvement est parfaitement logique : si l'on bascule d'une vision cognitiviste du savoir à une prise en compte de sa pratique située, l'attention se porte naturellement vers les artefacts qui peuplent, agencent et performant les pratiques des individus. La connaissance devient le produit ou l'effet d'un réseau d'actants hétérogènes, humains et non humains, qui composent les organisations (Law 1992, Latour 2005). En matière d'apprentissage, ce sont sans doute les technologies intellectuelles et littéraires qui sont les plus répandues et dont le rôle est déterminant. Elles permettent de dépasser les limites inhérentes aux mécanismes de l'intellect par la mise en ordre, la stabilisation et le stockage des données cognitives (Goody 1979). Leur fonction est également sociale : elles servent de support à l'interaction en canalisant les comportements (Cooren 2004) et en assurant le partage de schémas cognitifs (Werr et Stjernberg 2003). Les travaux

récents d'Orlikowski (2005, 2007) plaident également pour une meilleure prise en compte de la matérialité dans l'étude des organisations et des pratiques de connaissance (*knowledgeable practice*) qu'on y observe. L'auteur propose ainsi d'enrichir ses travaux précédents : "a practice view of knowledge (Orlikowski 2002) leads us to understand knowing as *emergent* (arising from everyday activities and thus "always in the making"), *embodied* (as evident in such notions as tacit knowing and experiential learning), and *embedded* (grounded in the situated socio-historic context of our lives and work). And to this list I want to add another critical dimension, and that is that knowing is also always *material* (Orlikowski 2005, p.2, emphase dans le texte)". Elle introduit notamment la notion d'échafaudage de la connaissance (*scaffolding human knowledgeability*) pour comprendre les dispositifs, temporaires et portables, qui permettent de faire tenir ensemble des éléments composites et émergents dans une logique générative.

Notre analyse de la montée en compétence des consultants relève de ce second courant, d'inspiration pragmatiste, qui fait de la connaissance une pratique hybride et située. Nous considérons donc qu'au lieu de prendre comme point de départ l'expertise du consultant, pour en étudier les ambiguïtés et les ressorts langagiers, il est intéressant de se pencher sur ce que *font* les professionnels et d'investiguer les mécanismes concrets qui permettent leur montée en compétence. Nous nous penchons ainsi sur les ressorts actifs de l'apprentissage des consultants, sur les multiples appuis qui leur permettent de circuler dans des environnements nouveaux. Ces appuis sont cognitifs, sociaux, matériels ; ils sont mobiles et intriqués, ils se découvrent dans l'action. En privilégiant une approche ethnographique, nous cherchons à poser un regard nouveau sur une problématique au demeurant bien connue de la littérature en management. Car les consultants sont d'illustres représentants de l'économie de la connaissance et des *knowledge workers* (Starbuck 1992, Alvesson 1993) qui la peuple. Leur rôle, en tant que producteur et pourvoyeur de connaissance dans les organisations, a largement été investigué. Ainsi, Canato et Giangreco (2012) proposent une typologie de ces rôles autour de quatre figures : *information source* (Abrahamson 1991, Brown et Eisenhardt 1997), *standard setter* (Sturdy 2009), *knowledge brokers* (Hargadon 1998, Werr *et al.* 1997, Werr and Stjernberg 2003, McKenna 2006) et *knowledge integrators* (Bessant and Rush 1995, Tyre et Von Hippel 1997). Néanmoins, dans ces études, la connaissance est surtout considérée comme une ressource du consultant, une donnée statique acquise à l'extérieur de l'organisation cliente, qu'il s'agit de fournir, de disséminer, d'intégrer ou de transférer. Très

peu de travaux existent sur la pratique située grâce à laquelle les consultants apprennent et créent de la connaissance dans les organisations clientes, sinon pour pointer les jeux de langage et les effets de mode auxquels ils sont soumis.

Car, nous l'avons vu en introduction, la discussion sur la pratique du conseil et la connaissance mobilisée par les consultants est captive d'une opposition binaire entre une approche fonctionnaliste et une approche critique du métier. D'une part, un modèle de « rationalité technique » (Schön, 1983) largement cognitiviste, selon lequel une profession se construit sur la base d'un corpus de connaissances « specialized, firmly bounded, scientific and standardized » (p.23). D'autre part, des contributions plus proches des sciences sociales qui prônent la prise en compte de la dimension rhétorique et culturelle de la pratique pour alimenter un soupçon sur l'efficacité du conseil. Dans cette étude, nous cherchons à montrer qu'une telle purification nous éloigne de la réalité du terrain, et que si les acteurs multiplient les interactions et développent des mécanismes de communication, ils n'en ont pas moins une fonction cognitive claire et nécessitent la mise en place d'appuis formels très spécifiques. Malgré les avancées notoires que permettent des concepts comme la *reflection in action* (Schön 1983) ou *l'action learning* (Revans 1971), nous manquons encore d'études empiriques sur la façon dont les knowledge workers deviennent compétents dans les multiples environnements qu'ils rencontrent. L'objectif des propos qui suivent est d'apporter dans ce domaine une contribution qui épouse le niveau de sophistication des recherches récentes sur la connaissance comme pratique.

### **3. Enjeux et paradoxes de la montée en compétence des consultants**

La vignette ethnographique suivante relate un échange entre Thomas<sup>97</sup> et son manager de ConsultCorp au cours d'une réunion de coaching. Elle capture, en quelques lignes, les principaux enjeux de la montée en compétence, par une formulation qui nous semble particulièrement juste. Dans cet extrait, Thomas commence par exposer à son coach les difficultés rencontrées au cours de sa mission :

---

<sup>97</sup> Comme précisé dans le chapitre méthodologique, Thomas est le pseudonyme utilisé par l'auteur.

*Lorsque [mon coach] me demanda comment j'avais vécu ma mission, je lui répondis la chose suivante : « maintenant je peux dire que ça s'est bien passé, mais sur le coup c'était difficile ». Je lui fis ensuite part de ma perception de la « montée en compétence », selon le terme consacré, et de cette difficulté, de cette fébrilité qui caractérise le consultant tenu à produire très vite de la valeur. Je conclus la discussion par cette remarque : « en tous cas, si je devais le refaire aujourd'hui, je ferais les choses différemment ». Il me répondit : « voilà une remarque de consultant. Tu es arrivé dans un environnement inconnu, tu as appris quelque chose, tu en as tiré des conséquences et des axes de progrès pour l'avenir. C'est tout notre métier [...] ». (Notes de terrain, mars 2010)*

On perçoit d'emblée ici la tension qui structure la montée en compétence des consultants. Les clients attendent de ces derniers qu'ils fassent tout de suite une différence par leur contribution, quand bien même les professionnels découvrent les ressorts du système-client<sup>98</sup> et de la situation dans laquelle ils doivent intervenir. De cette tension naît une posture particulière d'apprentissage dont la difficulté est largement admise (Sturdy 1997, Czarniawska et Mazza 2003). Ainsi, dans cet extrait, Thomas fait remarquer qu'il est parvenu à s'en sortir mais que s'il débutait aujourd'hui sa mission il « ferait les choses autrement ». Ce à quoi le manager répond, assez paradoxalement, « voilà une remarque de consultant ». Cette capacité à apprendre en faisant, à monter en compétence « sur le tas », par essais et erreurs, au contact de problématiques singulières, semble donc être perçue comme étant caractéristique de l'activité. Le manager se livre ensuite à un long exposé au cours duquel il décrit de manière à la fois très libre et, à notre sens, très juste, les principaux enjeux de la montée en compétence :

*[Manager] : C'est pour ça qu'il faut aborder les choses avec humilité. Une humilité qui dit : votre métier, je n'y connais rien, alors je ne vais pas essayer de vous apprendre la vie. Par contre, tu es en droit de dire, j'ai bien pris le temps de vous écouter, j'ai bien pris le temps de vous poser des questions, alors maintenant je vais vous dire ce que j'en pense, vous donner une pensée extérieure, nouvelle. Il faut toujours privilégier une approche de prise de recul et surtout poser des questions ouvertes [...]. Il y a toujours une phase de tâtonnement, mais il faut la réduire au maximum [...]. Entre nous, il faut quand même donner le moins possible*

<sup>98</sup> Sur la notion de client dans le conseil voir Alvesson *et al.* (2009), Schein (1997), Arnaud (1998).

*l'impression que tu ne comprends rien parce que le client ne va pas trop aimer, au prix que tu lui coûtes. Si sur une mission d'un mois il y a un jour où tu n'apprends pas, t'es mort. Non, il faut arriver avec son humilité, poser des questions ouvertes et avoir un petit glossaire. Tu te mets dans une position d'écoute active, tu vas pouvoir capter des trucs que tu as vu ou entendu, mettre en forme l'existant, comparer ensuite, poser des questions au cabinet, aller voir sur Wikipédia même. Et tu vas voir qu'en très peu de temps tu vas parler comme tes clients, être comme tes clients. Mais le but, attention, ce n'est pas d'être comme eux, c'est d'être légitime et de pouvoir expliquer pourquoi. (Ibid.)*

Là encore, le propos peut sembler déroutant tant les paradoxes sont nombreux. Le consultant « n'y connaît rien » mais doit être capable de proposer une pensée « nouvelle » ; le consultant écoute ses clients pour finir par « parler comme eux », tout en gardant une « position de recul » et en conservant à l'esprit que son but n'est pas d'être comme eux, « mais d'être légitime et de pouvoir expliquer pourquoi ». Les tensions entre extériorité et intériorité, entre compétence et crédibilité sont explicites.

Ainsi, le manager commence par pointer l'extériorité structurelle du consultant et ses conséquences en matière de compréhension du contexte. Par définition, et quel que soit son niveau d'expertise, le consultant est ignorant du contexte en comparaison des internes qui demeurent sa première source d'information. Mais cette source a un statut particulier : elle sert à produire un décalage. Inutile pour le consultant de savoir autant ou mieux que les internes, il doit savoir autrement. Il ne s'agit pas tant d'apprendre en détail les caractéristiques d'un environnement que de le comprendre a minima pour produire une pensée nouvelle, pour proposer un éclairage différent. Selon les propos du manager, la compétence du consultant ne consiste pas à savoir mieux, *mais à savoir différemment*. L'extériorité est présentée ici comme une opportunité de nouveauté. Pour cela, la prise de recul, la capacité à poser des questions ouvertes et surtout l'humilité sont mises en avant, comme un écho à cette remarque que fait Schein (2001) de manière un peu provocatrice : « humility and ignorance [is] what it takes to be an effective process consultant ».

Le manager explique ensuite à Thomas, « entre nous », comme s'il s'agissait d'une remarque de back office, la tension entre compétence et crédibilité qui structure la montée en compétence. Apprendre sur le tas est une épreuve au cours de laquelle les consultants doivent

faire attention à ne pas se discréditer. On touche là une forme de « management des impressions » (Clark 1995, Clark et Fincham 2002, Clark et Salaman 1998), largement thématifiée dans la littérature critique, et qui fait, semble-t-il, partie intégrante de la pratique. Les stratégies cognitives d'apprentissage et les stratégies plus sociales de production de la légitimité du praticien sont indissociables. Et il est indispensable pour le consultant de parvenir, en toute bonne foi, à donner le sentiment qu'il est en maîtrise, qu'il comprend ce qu'on lui demande, quand bien même ce n'est pas le cas. Après quoi, en passant, le manager précise les multiples opérations sociocognitives, les appuis matériels qui permettent la montée en compétence, depuis les techniques de captation jusqu'à la capacité de mise en forme, en passant par la mobilisation du collectif interne et le recours à différentes bases de données ou outils internet. Nous reviendrons sur ces éléments au cours de la discussion. A ce stade, il est intéressant de noter que l'humilité d'entrée qu'il préconisait laisse la place à un comportement actif et outillé de compréhension et d'action sur la situation.

Finalement, le manager conclut le propos sur la nécessaire proximité que le consultant doit entretenir avec ses clients : « il faut parler comme eux », « être comme eux ». Monter en compétence, c'est donc aussi apprendre à créer *une forme de connivence*. S'il mentionnait plus haut la pensée extérieure, le manager pointe maintenant ce qu'on pourrait appeler une *pensée sympathique* nécessaire à la pratique du conseil. Nous employons le terme dans son sens presque musical de « vibrer à la même fréquence », ou du moins « être en accord avec » quelqu'un. Que ce soit pour conseiller, aider ou « challenger » son client, le consultant doit parvenir à créer de la proximité. Cette remarque est illustrée dans de nombreux travaux qui, comme nous l'avons montré en introduction de la thèse, prennent la relation client-consultant comme point d'entrée dans l'analyse du conseil. Sturdy *et al.* (2009) vont d'ailleurs jusqu'à étudier le rôle de l'humour dans la gestion de la relation client par les consultants.

Dans sa sociologie du conseil en management, Villette (2003) fait la remarque suivante :

Pour réussir, un cabinet de conseil doit disposer d'une main d'œuvre adaptable, polyvalente, capable d'acquérir très vite des compétences variées et surtout particulièrement zélée. Les consultants doivent s'imposer face aux salariés des entreprises clientes, comprendre les problèmes « mieux » et en tous cas plus vite que les autres, pour justifier leurs honoraires. Ils y parviennent souvent de justesse au prix d'un surcroît de travail. Comment les cabinets parviennent-ils à obtenir de leur personnel un surcroît d'engagement dans le travail ? (Ibid., p66)

On voit ici que Villette (2003) se pose une question similaire à la nôtre. Son angle d'analyse est néanmoins différent. Pour l'auteur, les consultants parviennent à savoir « mieux » que leurs clients au prix d'un « surcroît de travail » ; la montée en compétence des consultants reposant tout entière sur un zèle particulier qui, selon l'auteur, est motivé par des incitations extérieures, comme un salaire élevé et la promesse d'une promotion rapide. Si cet argument n'est pas dénué de vérité, il ne dit rien sur les mécanismes concrets, cognitifs, sociaux et matériels, qui permettent aux consultants de devenir compétents très vite dans des environnements inconnus. Car le consultant ne doit pas seulement savoir mieux, il doit savoir différemment, il doit créer de la connivence. L'argument de Villette (2003) ne dit rien sur les formes pratiques que prend cet engagement des individus dans leur travail qu'il qualifie de « zèle particulier ». C'est le sujet qui nous préoccupe ici, car au-delà d'une capacité de travail adossée à des mécanismes incitatifs, le consultant doit trouver des moyens pratiques de composer avec les multiples situations qu'il rencontre et de donner corps à l'engagement particulier qui est le sien.

On entrevoit donc dans cette vignette ethnographique les principaux enjeux de la montée en compétence. Elle repose sur des mécanismes sociocognitifs, des appuis matériels, changeants et hybrides, qui se saisissent dans le feu de l'action. Dans les pages qui suivent, nous choisissons de porter notre attention sur un nombre limité d'entre eux, qui nous semblent particulièrement significatifs : une capacité d'exploration qui permet de rassembler, de stocker et de structurer l'information pertinente ; une capacité de mobilisation du collectif interne du cabinet pour gagner du temps et se protéger des aléas du système-client, et enfin une capacité de formalisation qui consiste à produire rapidement une « photo » des situations facilement communicable.

Toutefois, avant d'entrer plus avant dans la description de ces mécanismes, deux remarques préliminaires s'imposent. D'abord, si, comme nous le faisons, (1) on considère la montée en compétence comme une activité pratique et située, sans cesse renouvelée au cours des missions, on trouvera dans l'étude de ses mécanismes une grande proximité avec la pratique du conseil elle-même, au sens plus classique de l'accompagnement ou de la résolution de problème. Nous l'avons dit en introduction, les opérations de mises en valeur sont constitutives de la valeur du service, façonnée en pratique. Cette proximité n'est donc pas

surprenante et la compréhension progressive des enjeux d'une mission contribue à l'ajustement du service proposé. Néanmoins, l'étude de la montée en compétence reste focalisée sur les phénomènes d'apprentissage et laisse de côté les schémas d'intervention plus élaborés. Ensuite, (2) traiter de la connaissance et de l'apprentissage sous un angle pragmatiste est toujours une gageure, car le sujet impose au chercheur d'inventer un vocabulaire qui permette à la fois de rendre compte de la réalité emmêlée du terrain et de répondre aux exigences de clarté et de pédagogie de l'analyse. Les trois capacités retenues ne sont donc pas mutuellement exclusives ; au contraire, elles sont intriquées et indissociables.

#### **4. Une capacité d'exploration pour rassembler, stocker et structurer l'information pertinente**

La montée en compétence du consultant repose d'abord sur une capacité d'exploration. En permanence lancé dans des environnements inconnus et sur des problématiques nouvelles, le consultant doit parvenir à être opérationnel rapidement, en puisant une information utile et utilisable sur le terrain. L'enjeu ici est, selon le mot d'un consultant expérimenté, de « glaner très vite un maximum d'éléments d'information pour devenir opérationnel » (Notes de terrain, février 2011). Savoir explorer c'est savoir « capter » ce qui se passe, observer et comprendre partiellement, c'est prélever des morceaux d'informations pour les stocker et les employer à bon escient le moment venu. Par définition, les internes sont les mieux à même de connaître l'environnement dans lequel ils évoluent ; c'est donc auprès d'eux, en les observant et en les interrogeant, que le consultant obtient une grande partie de l'information nécessaire à sa montée en compétence. Quelle que soit son expertise initiale, l'apprentissage du consultant repose sur cette capacité à s'approprier un contexte au contact des internes. Toutefois, nous allons voir que cette aptitude ne nécessite pas nécessairement une connaissance approfondie des sujets ou une capacité de mise en œuvre.

Le terme exploration est emprunté à March (1991b) qui l'a familiarisé dans le cas de l'apprentissage organisationnel. Pour l'auteur, « exploration includes things captured by terms such as search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, innovation » (p.71). Vischer (2001) fait également référence au « méthodologies exploratoires » des consultants qui, sans être très analytiques, permettent d'aller puiser l'information dans le système-client. On pense notamment ici aux méthodologies d'audit,

d'organisation de groupes de travail, de « créaplan », de SWOT, de recherche des causes d'un dysfonctionnement, etc. Des méthodologies plus élaborées comme le *balanced scorecard* peuvent également entrer dans cette catégorie<sup>99</sup>. Notre utilisation du terme exploration est proche de ces deux notions : il s'agit de décrire *une forme de compétence qui opère dans, par et pour la recherche d'informations sur le terrain*.

#### **4.1. Se préparer : pensée en kit et survol**

Le travail d'exploration nécessite une préparation. Pour capter les informations pertinentes sur le terrain, encore faut-il pouvoir s'y repérer et interagir avec les internes. Ainsi, avant d'arriver chez un nouveau client, le consultant effectue des recherches à partir de différentes sources. La prise de connaissance de la « propale » est un impératif : elle permet de s'enquérir des détails de la mission vendue, et constitue une première entrée en matière. Dans certains cas, les cabinets mettent à disposition de leurs employés des documents préparatoires qui rassemblent les informations pertinentes sur un client, sur un secteur, sur une problématique particulière. Ces documents jouent à la fois le rôle de prothèse cognitive et d'aide-mémoire. A titre d'exemple, ConsultCorp propose à ses salariés des « kits d'accueil » rédigés par des consultants en mission chez un client et destinés aux nouveaux arrivants sur le compte. Dans la vignette ethnographique suivante, Thomas décrit le kit d'accueil de son client Maison-Mère :

*Avant d'arriver sur le terrain, j'ai pris le temps de parcourir le kit d'accueil Maison-Mère de ConsultCorp, sorte de document de référence rédigé par mes collègues en mission chez le client et qui présente les principaux éléments de contexte : historique, volumétrie, métiers, enjeux principaux, positionnement du cabinet. Mon manager a été clair : « tu dois tout connaître sur le bout des doigts pour la première rencontre client. Ça permet de maîtriser le*

---

<sup>99</sup> Ces méthodes s'apprennent, constituent une compétence formelle à part entière, et la capacité à réaliser un bon audit (cadrer le besoin, préparer les questionnaires, choisir les cibles, trouver un mode d'interaction pertinent, tester les analyses, trouver un mode de restitution approprié, etc.) détermine la qualité des solutions proposées et la possibilité de les mettre en œuvre de manière efficace. Au reste, leur complexité varie en fonction du sujet, du cabinet de conseil et du consultant qui les appliquent. Néanmoins, elles ne sont pas comparables au « prêt à penser » des méthodologies analytiques car elles servent essentiellement à recueillir de l'information.

*vocabulaire, les acronymes, les ratios du marché et d'éviter de faire une boulette* ». (Notes de terrain, novembre 2010)

Dans l'exemple présenté ici, le kit d'accueil est un document PowerPoint de 80 pages, très graphique, structuré autour de cinq chapitres de présentation du groupe, de l'entreprise, de son métier, de son programme de fusion et de ses principaux outils. Après la description du secteur et de l'organisation de l'entreprise, son « métier » est longuement détaillé, c'est-à-dire, ici, différentes prestations d'efficacité énergétique, dans leurs aspects les plus techniques. Car si par expérience le consultant peut acquérir une certaine connaissance des fonctions supports (relativement standard) d'une firme, son ignorance du métier est plus fréquente, et c'est pour monter en compétence sur ces sujets techniques que les documents préparatoires sont les plus utilisés. Par ailleurs, le kit d'accueil a ceci de particulier qu'il se termine par une longue liste d'annexes qui présentent de manière synthétique les missions effectuées par ConsultCorp chez le client, ainsi que les offres du cabinet qui y sont associées. C'est donc à la fois un document facilitant la compréhension du contexte d'intervention et un support pour la présentation du consultant et du cabinet.

Le kit d'accueil de Maison-Mère répond à deux impératifs dans sa composition. D'une part, il doit être simple et pédagogique pour être facile d'accès aux nouveaux arrivants. Pour cette raison, il est réalisé sous PowerPoint et les schémas explicatifs sont systématiquement préférés au texte. D'autre part, comme le fait remarquer un manager senior :

*Il doit intégrer au maximum les documents de l'entreprise cliente pour pouvoir être repris tel quel dans nos présentations. Le kit d'accueil c'est à la fois une source d'information, mais c'est aussi une ressource qu'on doit pouvoir utiliser chaque fois que le client nous demande un livrable, en particulier pour les éléments de contexte.* (Notes de terrain, novembre 2010)

Les consultants en mission consacrent des ressources significatives à la rédaction et l'actualisation de ces documents. Ils sont courants dans les cabinets de conseil et incarnent une forme de *pensée en kit*, caractéristique de la pratique, qui présente une information préparatoire synthétique, opérationnelle, prémâchée. Toutefois, de telles prothèses cognitives ne sont pas toujours à disposition.

Dans certains cas, la préparation du consultant consiste à « survoler » une masse importante d'informations, généralement trouvées sur Internet ou dans les documents de communication du client. Dans la vignette ethnographique suivante, Thomas doit effectuer en très peu de temps un travail préparatoire à une démarche d'audit métier en production énergétique. L'exemple est significatif dans la mesure où on lui demande d'auditer un sujet auquel il est étranger. Il est certes accompagné d'un expert interne, que nous appelons Denis, mais reste en charge de la rédaction du rapport d'audit et des préconisations. Thomas sollicite donc directement Denis pour se préparer :

*Je retrouve Denis dans son bureau après la réunion [...]. Je lui demande de la documentation sur laquelle travailler « en amont » pour me familiariser avec les sujets, et il me donne un « [document de formation] des chefs d'équipes » [de techniciens], produit par le pôle outils et méthodes de Maison-Mère. Le document, composé de quatre fascicules et deux CD-ROM, est très technique puisqu'il s'agit d'une « formation de contremaître en génie climatique ». Je le remercie d'avoir trouvé à occuper mes cinq prochaines soirées. Il me répond : « mais va pas lire tout ça avant l'audit, ce n'est pas la peine, tu vas te faire des claquages au cerveau ». (Notes de terrain, juillet 2011)*

Les enjeux de familiarisation ne relèvent plus ici de la maîtrise d'une information prémâchée ; au contraire, la tâche consiste à « survoler » un document interne en se concentrant sur quelques éléments spécifiques. Thomas précise sa démarche :

*Compte tenu de la longueur (plusieurs centaines de pages) et de la complexité du document, je me contente de le survoler. Je me concentre sur les types de chaudière et leur fonctionnement, en lien avec les prestations P1, P2, P3. Je creuse la partie travaux qui est plus complexe. Je vais ensuite discuter avec le responsable qualité de l'entreprise, dont je suis proche, qui prend le temps de m'indiquer les spécificités de chacun des sites que nous allons visiter et a également la gentillesse de m'expliquer les nuances entre une chaudière à tubes d'air et une chaudière à tubes de fumée, car il faut admettre que je n'ai pas tout compris. Après quoi je demande quelques informations à une collègue sur la personnalité de Denis. (Notes de terrain, juillet 2011)*

Les données rassemblées en survolant le document servent de préalable à une interaction avec une interne qui fournit au consultant des informations spécifiques et circonstanciées sur les points techniques, les sites et les personnes qui vont être vus. Certaines notions ont d'ailleurs été spontanément approfondies par le consultant en fonction de critères propres à la situation (leur complexité, leur pertinence anticipée, les points faibles du consultant, etc.). Par ailleurs, des préoccupations d'ordre relationnel sur la personnalité des interlocuteurs sont associées aux préoccupations cognitives. On voit donc que l'exploration nécessite un travail de repérage qui s'appuie tantôt sur des prothèses cognitives, tantôt sur une capacité de survol d'une masse d'information. Dans les deux cas, la préparation consiste essentiellement à *acquérir les moyens de comprendre* les enjeux qui émergeront sur le terrain, au contact des internes et des problématiques concrètes. L'érudition du consultant, si tant est qu'on puisse la qualifier ainsi, est ponctuelle et opérationnelle : elle doit « donner des clefs de compréhension », selon le mot des acteurs, pour creuser les sujets dans le cadre d'une interaction directe avec des spécialistes. Il faut préciser pour conclure que les notions de « pensée en kit » ou de « survol » ne sont pas mentionnées ici dans un registre critique ou dévalorisant. Cette forme de légèreté dans l'apprentissage que l'on observe sur le terrain est tout entière tournée vers l'efficacité et l'économie des moyens cognitifs, compte tenu de l'importance de la charge de travail et des délais d'intervention très serrés.

## **4.2. Ecrire au kilomètre**

Un travail rigoureux d'acquisition des moyens de comprendre est une condition nécessaire à la montée en compétence du consultant. Mais elle n'est pas suffisante. C'est sur le terrain, au contact des clients, que les enjeux se découvrent et que l'effort d'apprentissage est le plus important. La vignette ethnographique suivante relate la façon dont l'audit métier en efficacité énergétique esquissé plus haut a été mené sur le terrain. Thomas y expose le déroulement de son premier entretien :

*L'expert technique prend la parole et explique la façon dont les choses vont se passer. Bien que nous n'ayons pas préparé de questionnaire (contrairement à ce qu'il est recommandé de faire), nous avons choisi de structurer l'entretien autour de trois parties : la gestion de l'énergie, la gestion de la main d'œuvre et la gestion des travaux [...]. Commence alors une discussion technique sur les méthodes d'exploitation du site et les outils de suivi de l'activité.*

*La situation est très inconfortable, car je réalise que je ne comprends absolument rien à ce que mes interlocuteurs racontent. C'est comme si tous mes efforts de préparation n'avaient servi à rien ; je prends des notes « au kilomètre », bêtement, je suis convaincu que ce que j'écris est approximatif ou faux, je manque un acronyme sur deux, je ne comprends tellement rien que j'ai même du mal à entendre ce qui se dit. Mais je sais que mon salut réside dans cette prise de note (Notes de terrain, juillet 2011).*

Dans notre cas, le travail de préparation n'a pas suffi : le consultant est incapable de suivre la conversation à laquelle il assiste. Il cherche néanmoins à prendre des notes « au kilomètre », c'est-à-dire à inscrire, à « stocker » le maximum d'informations sur la conversation à laquelle il assiste. Dans l'extrait suivant, on peut voir la nature chaotique mais néanmoins technique de la prise de note :

*[...] Gestion de l'énergie :*

*STS - écrêtage jour, enlèvement journalier 760*

*Unité de cogé*

*(1er réseau appelle 20 mégas par mois)*

*Toute la période hivernale on tourne à la cogé*

*R1W - vendu en postcombustion (vendu moins cher que prix d'achat)*

*Secours : chaudière de récup qui a possibilité de fonctionner en air ambiant*

*Rendement 54% - en plein hiver 84%*

*Outil LIB reprend l'ensemble des consos = outil d'entreprise en service depuis plus de 5 ans*

*Pour les Cogé tableau Excel, saisie journalière, relevé des températures T1, T7, etc. Seuils d'alerte. [...] (Ibid.)*

Pas d'exploration sans prise de note, sans un travail méticuleux de consignation par écrit de l'ensemble des échanges. Dans notre cas, l'absence de discrimination dans le travail d'écriture vient compenser le manque de compréhension du sujet. La prise de note est une opération de description qui oblige à l'explicitation, à la clarification du propos. Le contenu de la conversation est ainsi rendu mémorisable et transportable ; il peut dorénavant entrer dans un cycle d'accumulation et de perfectionnement (Latour 1987).

Cette omniprésence de l'écriture dans la pratique du conseil a valu aux consultants d'être qualifiés par certains auteurs (et de nombreux clients sur le terrain) de « porte-crayon ». Nous préférons, avec Callon (2002), utiliser la notion de scribe, qui rend son importance à cette pratique dans le fonctionnement des organisations<sup>100</sup> : « just as spokespersons exist, so do 'wrote(s)-persons' or, more simply, scribes. And more broadly, during the meetings held to draw up the different documents, there is a separation between those who are questioned, instructed to talk and those for the writing up of the information thus provided. There are few scribes and their role is crucial [...] » (p.205). On trouve également chez Starbuck (1992) l'idée que les *knowledge workers* fonctionnent comme des cellules enregistreuses (*memory cells*) qui consignent par écrit ce qu'ils observent dans les organisations.

### 4.3. Produire de la connivence

Pour maintenir la continuité de la description ethnographique, nous allons maintenant nous pencher sur un phénomène d'une nature un peu différente. Dans la vignette précédente, Thomas précise que « sa situation est inconfortable » car il ne « comprend rien » à l'échange auquel il participe. C'est une caractéristique forte de l'exploration : le consultant y est confronté à des environnements inconnus, or l'inconnu expose à des risques, du moins à l'inconfort. Thomas précise :

*Je n'ouvre pas la bouche de l'entretien afin d'éviter d'être pris en défaut, je reste extrêmement concentré sur mes notes, je regarde dans les yeux celui qui parle et acquiesce discrètement lorsque le propos semble entendu. Je fais bien attention à rire lorsque tout le monde s'esclaffe. [...] Je garde un air dégagé et souriant pour mettre [responsable technique] en confiance. Et pose quelques questions sans danger, qui vont plutôt dans son sens. (Ibid.)*

Ici, Thomas met en place une stratégie de communication défensive qui consiste à garder le silence et à imiter les réactions d'humeur de ses interlocuteurs. Il poursuit :

---

<sup>100</sup> Pour une analyse détaillée du pouvoir de l'écriture dans l'organisation, voir également Fayard et Metiu (2013). Ces travaux seront discutés dans le chapitre sept de la thèse.

*Ils continuent de me parler comme à un expert avec un air entendu. A la fin de la séance, qui dure plus de deux heures et demi, je suis épuisé. La prise de note demande une concentration importante, en particulier lorsqu'on est ignorant du sujet, que l'on doit faire bonne figure et que l'on doit produire une synthèse de l'audit et des recommandations. (Ibid.)*

On constate que l'exploration relève d'une forme de « management des impressions » et implique un effort de maîtrise de soi. Elle nécessite un contact avec des « locaux » qu'il faut mettre en confiance, afin d'en faire des appuis ou relais d'information. Pas d'exploration sans guide avec lequel il faut entretenir, du moins au début, une forme de proximité. C'est le sens de la pensée *sympathique* : chercher à produire de la connivence par les interactions directes avec le client, pour faciliter l'exploration. En s'inspirant des travaux de Goffman (1990) sur la présentation de soi dans la vie quotidienne, Clark (1995) développe largement cette idée. Partant du principe que le conseil relève d'une interaction, il considère que la relation entre consultants et clients est par nature *théâtrale*. Comme au théâtre, la prestation est une performance : le consultant cherche à produire un effet sur la perception que le client se fait d'un événement. Chaque performance est adaptée à une audience et comprend deux régions distinctes : le *front stage* et le *back stage*. L'auteur précise :

The front stage region refers to the part of the performance which is visible, and at which the audience is present. This is the permanent or fixed, part of an individual's performance, which define the situation for the audience. Burns (1992, p.112) notes that "some time and space [is needed] for the preparation of procedures, disguises or materials, essential to the performance, or for the concealment of aspects of the performance which might either discredit it or be somehow discordant with it". This is the backstage region. In this region the audience is excluded, enabling the performer to relax, "drop his front, forgo speaking lines, and step out of character" (Goffman 1990, p.115). The conduct of the performance is therefore characterized by a considerable degree of risk, danger and uncertainty. Should the veil drop and the back stage be revealed to the audience, the performer is exposed, with the consequence that the audience may conceptualize the role of the performer. (Clark 1995, pp.101-102)

On voit très bien, dans notre cas, cette dualité de la performance du consultant, même si le back stage ne correspond pas à un lieu distinct (comme ce fut le cas au cours de la préparation

au cabinet) mais à un espace distinct : celui de l'écrit<sup>101</sup>. Par ailleurs, le consultant doit combiner, non pas dans une logique séquentielle mais simultanément, les opérations de front et de back stage, c'est à dire une communication directe qui témoigne d'une maîtrise de soi et une écriture au kilomètre qui lui permet de consigner un maximum d'information. Enfin, il faut bien voir que cet aspect théâtral ne consiste pas à produire un effet fictif, qui relèverait d'une forme de manipulation. Il s'agit de produire de l'assentiment, de créer de la proximité, de gagner du temps, pour faciliter l'apprentissage. Et si le consultant « fait parfois mine de connaître », c'est parce que c'est un moyen effectif de monter en compétence.

#### **4.4. Circuler, emprunter, structurer**

C'est finalement en multipliant les opérations d'exploration et en circulant dans l'organisation cliente que le consultant parvient à stabiliser une vision précise de la situation, dont il acquiert progressivement une forme de maîtrise. Dans la vignette ethnographique suivante, Thomas poursuit sa description du déroulement de l'audit, et explique la façon dont il structure progressivement son analyse :

*Nous recommençons le même exercice l'après-midi et les jours suivants. Au fur et à mesure, certains termes me deviennent familiers, je reconnais certains acronymes que j'avais étudiés en amont. Je suis plus à l'aise sur la partie fonctionnelle qui permet de modifier l'angle d'analyse. Comme nous utilisons toujours la même structuration d'entretien je parviens à compartimenter les sujets et à me créer des espaces de confort dans la discussion. [...] J'ai aussi divisé chaque sous thème en différentes thématiques : « processus », « outils », « RH ». [...] Et puis il m'est dorénavant possible de placer au cours de la discussion : « on était hier à Villepinte et on a bien vu que sur le suivi des heures P2 il n'y avait absolument rien. A Chalon c'était différent, ils ont mis en place une GMAO, sous [logiciel], mais on sait pourquoi. J'emprunte un maximum d'idées à mes interlocuteurs, pour les tester et les comparer avec celles des autres ». (Ibid.)*

---

<sup>101</sup> Et c'est une règle chez les consultants de cacher leur prise de note aux interviewés.

L'exploration repose sur la répétition de la même procédure d'interrogation et sur une structuration simple des résultats pris en note, qui permet de compartimenter « des espaces de confort dans la discussion ». Il s'agit là d'une démarche inductive classique au sens d'un examen détaillé pour le discernement des constituants ou, au grain le plus fin, d'une identification des similitudes et des différences de la situation. C'est au cours de cet examen que se déploient les processus de catégorisation (sur le plan horizontal) et les processus d'abstraction (sur le plan vertical). Analyser, c'est synthétiser, c'est identifier des patterns et des oppositions, c'est produire des catégories, des schèmes globaux, c'est établir des cartographies. Le raisonnement analogique du consultant, souvent décrit comme un mode de transfert de connaissance inter-firmes, fonctionne ici à l'intérieur de l'organisation cliente. Par ailleurs, le consultant peut aisément réutiliser en front stage ce qu'il a appris au cours des précédents entretiens, ce qui contribue à renforcer sa crédibilité et son aisance intellectuelle. Les analyses partielles sont ensuite soumises à Denis dans le cadre d'un processus itératif. Thomas explique :

*Au cours des moments informels, entre les entretiens et pendant les déplacements, je discute avec Denis pour creuser son point de vue, même si je crains toujours de faire une erreur et que je ne parviens pas à établir un rapport cordial avec lui. [...] Chaque fois qu'il y a un temps mort, je reprends mes notes et tâche de les mettre en forme, le plus rapidement possible afin que les propos restent frais dans mon esprit. Je clarifie certains points au fur et à mesure avec Denis qui s'est fait rapidement une opinion sur les outils : « le point fort c'est la gestion de l'énergie, avec beaucoup d'outils locaux mais qui font le boulot, et là où ça pêche, c'est clairement la gestion de la main d'œuvre ». (Ibid.)*

Le processus décrit ici est itératif : sur la base de ses notes, le consultant « teste » sa compréhension des sujets ; il cherche des appuis extérieurs pour consolider sa réflexion. Mais on voit qu'il est animé, là encore, par des préoccupations liées à sa crédibilité, à la maîtrise de son interaction avec Denis. L'audience du consultant est souvent multiple et changeante : le back stage, face à l'audité, devient un front stage, face à l'expert technique, auprès de qui il doit également faire bonne figure. La souplesse cognitive et sociale que requiert le travail de montée en compétence est poussée à son extrême.

#### 4.5. Connaître, c'est reconnaître

Pour monter en compétence dans un environnement inconnu, les consultants s'appuient sur leur capacité d'exploration. A partir d'une préparation sommaire, de l'apprentissage de quelques termes et éléments de contexte servant de repères cognitifs, ils sont lancés chez un client dont ils ignorent la situation précise. Une fois sur le terrain, l'enjeu est de glaner, de capter un maximum d'informations pertinentes auprès des internes. Pour ce faire, le consultant pose des questions, multiplie les échanges et les interlocuteurs, tachant de consigner au mieux l'information recueillie en cultivant une forme de proximité dans la relation.

Dans cette section, nous nous sommes penchés en particulier sur un travail d'audit, car l'exemple nous paraissait significatif. On suppose généralement que celui qui audite est un expert du métier, des fonctions ou du processus qu'il vient apprécier. Or nous venons de voir qu'il n'est pas rare qu'un consultant explore en auditant, appréhende pour la première fois une situation à mesure qu'il en évalue le fonctionnement. Il ne s'agit pas d'affirmer que tous les audits sont dépourvus d'expertise – on notera d'ailleurs que le consultant est accompagné par un expert interne – ou qu'il soit nécessaire d'utiliser des méthodologies d'audit pour monter en compétence. L'objectif est d'imager un phénomène fragile d'exploration, plus ou moins risqué, plus ou moins outillé, où le consultant arrive dans un environnement inconnu et cherche rapidement, au contact du terrain et des internes, à se faire une image précise d'une situation.

On peut s'interroger sur le type de connaissance produite dans le cadre du travail d'exploration. Car ce n'est pas en quelques jours, même après une bonne préparation, même après avoir interrogé de multiples interlocuteurs, que Thomas va comprendre l'efficacité énergétique, ou le génie climatique, qu'il va « connaître » ces sujets au sens d'une érudition classique ou *d'une capacité à faire*. Ce n'est pas après une démarche d'audit que le consultant sera en mesure de faire fonctionner un centre de production d'électricité. Et pourtant, c'est bien lui qui, en définitive, proposera des solutions d'amélioration. Car il aura pu, et c'est l'enjeu principal de l'exploration, se familiariser avec les sujets, faire parler les gens qui savent, capter l'information pertinente, l'approfondir au besoin, comparer les points de vue. *En ce sens, l'enjeu de l'exploration est de bâtir une aptitude à reconnaître, sur le terrain, au*

*contact des internes, les éléments d'information pertinents.* C'est ainsi que Latour (1987) définit le savoir : comme une familiarité aux lieux et aux événements. L'auteur explique : « la première fois que nous sommes confrontés à un événement nous ne le connaissons pas ; nous commençons à connaître quelque chose quand c'est au moins la deuxième fois que nous le rencontrons, c'est-à-dire quand il nous est devenu familier. Platon avait raison, connaître, c'est bien reconnaître » (Latour 1987, p.525). Puis, un peu plus loin, il ajoute : « ainsi, ce qui est appelé connaissance ne peut être défini, seule l'accumulation de connaissance peut l'être. En d'autres termes, la connaissance n'est pas quelque chose qui peut être défini en elle-même ou par opposition à l'ignorance ou à la croyance, mais seulement par tout le cycle d'accumulation et de capitalisation » (p.527). Il n'est d'ailleurs pas surprenant que Latour (1987) utilise l'exemple de La Pérouse, explorateur français du XVIII<sup>e</sup> siècle, pour imaginer son argument. Pour l'auteur, la supériorité des explorateurs par rapport aux autochtones est de pouvoir expliciter une connaissance locale qui, dès lors qu'elle est inscrite sur une trace (carte, relevés, graphiques, etc.), devient circulaire et peut être concentrée dans un centre de calcul distant, entrant dès lors dans un processus d'accumulation et de comparaison.

Cette conception de la connaissance comme capacité à reconnaître fait écho, dans une tonalité plus sociologique, à un ensemble de travaux en sciences cognitives et en psychologie scientifique<sup>102</sup>. A titre d'exemple, Tulving et Pearlstone (1966, Tulving 1995) nous rappellent que les processus mémoriels qui emmagasinent l'information sont différents de ceux qui la récupèrent. Ainsi, il est possible d'avoir mémorisé une information après y avoir été exposé, sans pour autant se la rappeler explicitement. L'auteur explique : « forgetting occurs not because information in storage is destroyed, but because learned material becomes inaccessible in a large and growing association network [...] it is useful to draw a distinction between what information or what traces are *available* in memory storage and what is *accessible* » (Tulving 1966, pp.381-382). Le travail de préparation, grâce aux techniques de survol par exemple, permet au consultant de s'exposer à un maximum d'informations, qu'il pourra ensuite utiliser pour faire sens des situations empiriques et interagir avec les internes. C'est au contact d'indices de récupération présents dans une situation que des données silencieuses peuvent être réactivées.

---

<sup>102</sup> Nous ne disposons ici ni d'arguments formels ni de données empiriques qui permettent d'aborder ces questions en détail. Il s'agit plutôt de présenter, de manière générale, des similitudes d'approche.

De manière compatible, Sperber et Wilson (1989) développent quant à eux ce qu'ils appellent *le principe de pertinence*, en partant de l'idée que « les processus humains sont organisés de façon à produire les effets cognitifs les plus grands possible au prix d'un effort mental le plus réduit possible » (p.1). La pertinence s'évalue à « l'effet contextuel » produit par une hypothèse dans un contexte lui-même construit au cours du processus d'interprétation à partir des contenus de la mémoire du dispositif déductif, de la mémoire générale à court terme, de la mémoire encyclopédique, et de l'information immédiatement perceptible dans l'environnement physique<sup>103</sup>. Selon cette idée, on peut affirmer que les consultants sont des *professionnels de la pertinence*, des experts de l'efficacité cognitive, en ce qu'ils sont rodés à l'utilisation de techniques leur permettant de maîtriser les situations en limitant au maximum leur investissement cognitif.

Par ailleurs, Sperber et Wilson (1989) poursuivent en expliquant que la pertinence d'un énoncé ne relève pas seulement de « l'effet contextuel » d'un énoncé, mais également de mécanismes perceptuels qui contribuent à maximiser cette pertinence - les auteurs parlent alors de pertinence des phénomènes et stimuli. Des stimuli ostensifs, selon le terme des auteurs, servent « à rendre mutuellement manifeste une intention informative » et « doivent satisfaire deux conditions : ils doivent d'abord attirer l'attention des destinataires ; ils doivent ensuite diriger cette attention sur les intentions du communicateur » (Ibid., p.231). Il est donc justifié de refuser une distinction entre des techniques cognitives permettant la compréhension de l'information, et des attitudes permettant de produire de la connivence.

On trouve donc dans ces développements matière à étayer notre conception de l'exploration comme capacité à reconnaître, à partir de techniques que le consultant utilise pour s'exposer et emmagasiner des informations qu'il pourra réactiver ou réutiliser au besoin et en pratique. L'effort consenti par le consultant pour parvenir à cette forme de maîtrise du contexte est circonscrit dans le temps et réduit au maximum : nous verrons par la suite que l'économie des moyens est une logique récurrente de la montée en compétence. A noter également que les stimuli ostensifs sont tout entier inclus dans le travail cognitif et que la performance théâtrale

---

<sup>103</sup> Nous n'entrons pas ici dans le détail de l'argument exposé dans Sperber et Wilson (1989), pp. 180-256.